



Zorgbestuur **versterken en verenigen**

Strategisch plan 2026-2030

Strategisch Plan NVZD 2026–2030

Versie november 2025

Opgesteld door:

NVZD - Vereniging van bestuurders in de zorg

Met dank aan: bestuur, commissies, leden,
brancheorganisaties, afstemmingspartners,
samenwerkingspartners, het ministerie van VWS
en BeBright Consultancy

Contact:

NVZD - Vereniging van bestuurders in de zorg

www.nvzd.nl | info@nvzd.nl

© NVZD 2025. Alle rechten voorbehouden.

Inhoud

Voorwoord	3
Visie en Missie	5
1. Professionalisering actueel en adaptief	6
2. Belangenbehartiging en positionering in beleid	8
3. Vakidentiteit versterken	9
4. Versterken van governance in netwerken	10
5. Community: groei en zichtbaarheid	11

Voorwoord

De zorgsector verandert sneller dan ooit. Vergrijzing, personeelstekorten, stijgende kosten en complexe zorgvragen stellen zorgbestuurders voor grote uitdagingen ten aanzien van de continuïteit van hun organisatie en zorgverlening. Tegelijk verschuift het denken over zorg: van behandelen binnen muren naar het gemeenschappelijk bevorderen van gezondheid en welzijn. Zorgbestuurders werken daarbij steeds vaker in domeinoverstijgende netwerken over de volle breedte van zorgsectoren en het sociaal-maatschappelijke veld. Zij dragen bij aan de maatschappelijke opgave om de zorg toekomstbestendig te houden, passend, toegankelijk, betaalbaar. Dat alles vraagt om fundamentele keuzes die het publieke belang dienen. De maatschappij kijkt met aandacht naar de handel en wandel van zorgbestuurders, die daarover intern en extern verantwoording afleggen.

In deze context kiest de NVZD met dit strategisch plan 2026–2030 voor een koers die bestuurders versterkt én verenigt. Wij bouwen voort op wat in voorgaande plannen tot en met 2025 is ingezet en vernieuwen waar het nodig is.¹ We maken werk van onze communityvorming. We geven onze professionalisering en accreditatie meer wetenschappelijke onderbouwing. We zetten stappen in bewust omgaan met diversiteit en inclusie. Als beroepsvereniging zijn we gids, belangenbehartiger en verbinder. Dat zijn we voor en door onze leden. Daarnaast vinden we goed samenspel met onze stakeholders - externe partijen als NVTZ, NZa, IGJ, VWS, de brancheorganisaties in de zorg en de partners in andere domeinen zoals welzijn, woningbouw en onderwijs - essentieel.

De kracht van de NVZD ligt in de gezamenlijke kennis, ervaring en ambitie van zorgbestuurders die zich willen blijven ontwikkelen en met elkaar én samen met maatschappelijke partners verantwoordelijkheid nemen voor de toekomst van de zorg.

1 - Besturen is vooruitzien; Visie, verbreding en verdieping; Beleidsplan NVZD 2021-2025 (2020)
- Rapport eerste paritaire commissie NVZD en NVTZ: 'Goed zorgbestuur, gezonde voorwaarden' (2021)
- Rapport tweede paritaire commissie NVZD en NVTZ: 'Bestuurlijke Horizon 2030' (2024)

Vijf strategische lijnen geven richting:

1. De NVZD **versterkt** zorgbestuurders in hun **professionele ontwikkeling**, met ruimte voor reflectie en leren in context. We investeren in onderzoek dat het vak verdiept.
2. De NVZD **behartigt de belangen van zorgbestuurders in brede zin**, met aandacht voor vitaliteit, governancekaders, weerbaarheid, arbeidsvoorwaarden, de positionering in wetgevings- en maatschappelijke discussies en een vertrouwde community van vakgenoten in een veeleisend beroep.
3. Wij bouwen aan een sterke **vakidentiteit**, waarin maatschappelijk leiderschap, integriteit en zichtbaarheid centraal staan.
4. Wij ondersteunen **governance in netwerken**, waarin bestuurders, toezichthouders, partners en burgers samen richting geven aan maatschappelijke opgaven.
5. En we investeren in onze **community**, zodat nog meer bestuurders elkaar vinden, inspireren en samen de stem van goed bestuur laten horen.

Onze **wetenschapsagenda** vormt de motor voor vernieuwing; onze **leden** vormen het kompas en zijn onze ambassadeurs. Samen zorgen we voor een lerende en veerkrachtige beroepsgroep, geworteld in maatschappelijke verantwoordelijkheid en gericht op toekomstbestendige zorg.

Zo blijft de NVZD hét platform voor elke zorgbestuurder die met visie, vakmanschap en lef wil bijdragen aan wendbare, weerbare en duurzame zorg.

De NVZD ziet ernaar uit om in de komende jaren uitvoering te geven aan haar nieuwe koers 'Zorgbestuur: versterken en verenigen'. Wij danken alle bijdragers, intern en extern, zeer hartelijk voor hun tijd en betrokkenheid.

Zeist, november 2025



Bart Berden
Voorzitter NVZD



Iris Sengers
Directeur NVZD

Visie en Missie

Visie

Zorgbestuurders van de toekomst zijn wendbaar, weerbaar, reflectief en maatschappelijk betrokken. Vanuit heldere waarden verbinden zij mensen en geven zij richting aan samenwerking in netwerken. De NVZD gelooft in deskundige zorgbestuurders die vanuit hun professionele rol met gezonde organisaties actief bijdragen aan passende zorg en ondersteuning voor een zorgzame samenleving en een houdbaar zorg- en welzijnsstelsel.

Missie

De NVZD is de plek waar zorgbestuurders samen leren, groeien en de toekomst van zorgbestuur vormgeven. Wij versterken het vak en de mensen die het dragen voor de samenleving van vandaag en morgen. Wij verenigen bestuurders, ondersteunen hen in hun professionele ontwikkeling en investeren in kennisontwikkeling en -deling, belangenbehartiging, motivatie en inspiratie voor betrokken en bevlogen leiders. Zo draagt de NVZD zichtbaar bij aan toekomstbestendig en verantwoordelijk leiderschap in de zorg.

1. Professionalisering actueel en adaptief

De zorgbestuurder van vandaag en morgen opereert als **transformationeel leider**: verbindend, wendbaar, weerbaar en toekomstgericht. Dat vraagt om nieuwe vaardigheden, reflectie op het eigen handelen en wetenschappelijke onderbouwing van keuzes. De professionele ontwikkeling van bestuurders moet daarom verder worden versterkt.

We richten ons op samen leren, ontwikkelen en aanpassen in de context van het veranderende zorg/welzijnsveld. Accreditatie en intervisie blijven belangrijke pijlers. Zij krijgen meer verdieping en onderbouwing en betere aansluiting bij het huidige vak van zorgbestuur. Ook reflectie op diversiteit en inclusiviteit is onderdeel van goed bestuur en daarmee thema van professionalisering. Een inclusieve blik van bestuurders (en toezicht) en een divers samengesteld bestuur dragen bij aan een breder perspectief op complexe vraagstukken. Zo ontstaat ruimte voor verschillen en gelijkwaardigheid in onze diverse samenleving en betere besluitvorming binnen de zorg.

We positioneren ons als **gids voor en facilitator van professionalisering, zodat het vak actueel, aantrekkelijk, divers en toekomstbestendig blijft voor huidige en toekomstige bestuurders.**

Versterken van een cultuur van leren en ontwikkelen: NVZD biedt (aankomend) bestuurders een samenhangend kader voor doorlopende professionalisering, gebaseerd op actuele praktijk en wetenschappelijke én toekomstgerichte inzichten. We bouwen hierbij aan een community zodat bestuurders ook elkaar goed kunnen bevragen en informeren.

Gidsfunctie in het ontwikkel- en opleidingslandschap: NVZD wijst de weg naar opleidingen, intervisiegroepen en programma's, signaleert lacunes en agendeert nieuwe leerbehoeften richting opleidingsinstituten.

Volgende generatie: NVZD ontwikkelt en faciliteert trajecten voor high potentials en nieuwe bestuurders.

Verrijken van kennis en vaardigheden door toegepast onderzoek:

Via casusbesprekingen, de academische werkplaats met Erasmus School of Health Policy and Management en de wetenschappelijke agenda verbinden wij theorie, praktijk en innovatie, inclusief thema's als digitalisering, diversiteit & inclusie en duurzaamheid vanuit de bestuurlijke rol. Onze wetenschapsagenda wordt ingezet als motor voor bestuurlijke vernieuwing.

“Zeggen dat het wel goed zit, omdat je veel diversiteit ziet, is niet genoeg. Goed bestuur begint bij reflectie op wat de échte vragen zijn over inclusie die je jezelf moet stellen én de overtuiging dat je iets te doen hebt.”

*Shequita Kalloe,
Lid Raad van Bestuur bij Argos Zorggroep*



Wetenschappelijke agenda:

Onze wetenschappelijke agenda richt zich op toegepast onderzoek naar transformationeel leiderschap, netwerk governance en domeinoverstijgende samenwerking. We werken samen met universiteiten, lectoraten en kenniscentra en maken de vertaalslag van theorie naar praktijk via casusbesprekingen, themabijeenkomsten en publicaties.

Thema's zijn onder meer:

- Besturen als gezamenlijke opdracht en netwerkvorming in de zorg
- Transformaties in en van de gezondheidszorg
- Competenties en gedrag bij samenwerken in netwerken
- Balans tussen organisatie- en netwerkbelangen
- Dynamiek in en rond de organisatie
- Chemie en dynamiek in de relatie met de raad van toezicht

“Wat mij heel erg geholpen heeft, is dat ik mensen om me heen had die niet alleen uit eigen ervaring spraken, maar ook vanuit onderzoek. Dat gaf doorleefde kennisoverdracht en hielp om het meer systematisch te bekijken. Juist de rol van wetenschap en kennis heeft mij geholpen.”

*José Geertsema,
Bestuurder bij Zorgcentra de Betuwe*



2. Belangenbehartiging en positionering in beleid

Wij voeren de dialoog met overheid en veldpartijen over actuele thema's en wetgeving en mengen ons in maatschappelijke discussies die het vak van zorgbestuurder raken. Goede positionering, arbeidsvoorwaarden, oog voor vitaliteit en heldere governance-kaders maken het vak van zorgbestuur aantrekkelijk voor huidige én nieuwe generaties bestuurders. Wij bieden bestuurders praktische ondersteuning en onboarding.

Onze helpdesk en community bieden ruimte voor open bespreking van ervaringen en dilemma's. Wij ondersteunen onze leden waar de bestuurlijke verhoudingen en vraagstukken complex zijn: bijvoorbeeld in de relatie met toezichthouders, in de samenwerking binnen collegiale bestuursvormen of in afwegingen rond bedrijfscontinuïteit, risico- en crisisbeheersing die onlosmakelijk bij goed bestuur horen.

“We zijn geen alwetende bestuurders. We moeten onze medewerkers, patiënten, omgeving deelgenoot maken van onze dilemma's. Het openleggen, bespreekbaar maken en meer gezamenlijk kijken wat de weg is.”

*Pascale Voermans,
Bestuurder bij Stroomz*



Herkenbaar en vindbaar platform:

We bieden bestuurders praktische instrumenten en een veilige plek om vraagstukken te bespreken, onder meer via onze (juridische en governance) helpdesk, modelcontracten, verzekeringen en uitwisseling binnen de ledencommunity in de verschillende fases van de loopbaan.

Versterken vitaliteit:

We zetten het vitaliteitsprogramma voor bestuurders voort, in samenwerking met kenniscentra en ondersteund door wetenschappelijk onderzoek, voortbordurend op het advies 'Goed bestuur, gezonde voorwaarden'.

Belangenbehartiging richting overheid en beleidsmakers:

De NVZD volgt actief nieuwe en evaluatie van bestaande wet- en regelgeving en maatschappelijke ontwikkelingen. Wij signaleren de impact voor zorgbestuurders en brengen deze onder de aandacht van partijen als ministeries, toezichthouders en brancheorganisaties. We leveren bijdragen aan consultaties en beleidsprocessen om de stem van zorgbestuurders te laten doorklinken.

Belangenbehartiging arbeidsvoorwaarden:

Actieve communicatie en lobby over arbeidsvoorwaarden, voortbouwend op 'Goed bestuur, gezonde voorwaarden'.

Belangenbehartiging governance:

Dialoog en positionering aangaande de rol en verantwoordelijkheid van bestuurders in complexe governance-situaties, voortbouwend op het advies 'Bestuurlijke horizon 2030'. Met o.a. aandacht voor de dynamiek binnen meerhoofdig bestuur, de verhouding tot toezicht en de bestuurlijke keuzes rond weerbaarheid en continuïteit.

3. Vakidentiteit versterken

Zorgbestuurders dragen bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de eigen organisatie en medewerkers én hebben een maatschappelijke rol in de netwerken en gemeenschap daaromheen. Zij nemen actief deel aan het maatschappelijk debat over zorg en gezondheid en staan steeds vaker in de publieke spotlight. De samenleving verwacht transparantie, integriteit en verbindend leiderschap.

Er is noodzaak de toenemende zorgvraag om te buigen naar passende zorg en ondersteuning, in antwoord op personele en financiële krapte. Dit vraagt moedige keuzes in wat nog wel, niet meer of anders georganiseerd moet worden. Zorgbestuurders balanceren daarbij tussen bedrijfsmatige efficiëntie en mensgerichte passende zorg. Zij moeten hun afwegingen helder kunnen uitleggen, ruimte creëren voor tegenkracht, voorbeeldgedrag tonen, eigen ongemak en onzekerheid durven benoemen en gebruiken om gezamenlijk te zoeken naar een volgende stap.

Een sterke vakidentiteit en duidelijk verhaal over de maatschappelijke waarde van hun werk helpen zorgbestuurders koers te houden in een complex en veranderend speelveld. De NVZD ondersteunt zorgbestuurders hierbij als platform en fungeert als **gids en facilitator van zelfbewust maatschappelijk leiderschap** in de zorg.

Wij werken aan en delen voorbeelden van de **competenties en gedrag** die noodzakelijk zijn voor zorgbestuurders van deze tijd.

We creëren platforms en instrumenten die bestuurders helpen zichzelf én hun organisaties **maatschappelijk te positioneren**. We stimuleren **reflectie en dialoog** en geven zorgbestuurders de ruimte om te spreken over hun waarden, overtuigingen en hoe deze hun werk beïnvloeden.

We ontwikkelen en verspreiden sectoroverstijgende narratieven die de **maatschappelijke waarde van zorgbestuur zichtbaar maken** en het vertrouwen van burgers vergroten.

“Het vraagt wel bestuurlijke moed om binnen je eigen organisatie te zeggen: ‘dat gaan we voortaan anders doen; we kiezen voor een andere koers omdat dat beter is voor de regio’. Niet iedere bestuurder voelt zich comfortabel bij die confrontatie.”

*Jurgen Sernee,
Lid Raad van Bestuur bij Noordwest Ziekenhuisgroep*



4. Versterken van governance in netwerken

Zorg en welzijn worden in toenemende mate regionaal georganiseerd, waarbij maatschappelijke opgaven niet langer door één organisatie of domein kunnen worden opgelost. Zorgbestuurders staan midden in een dynamisch speelveld van gemeenten, verzekeraars, zorg- en welzijnsorganisaties, informele zorg, initiatieven en inbreng van burgers, en andere partners. Zij vertegenwoordigen niet alleen hun eigen organisatie, maar dragen bij aan gezamenlijke besluitvorming en het creëren van vertrouwen in brede maatschappelijke netwerken.

Dit vraagt om het ontwikkelen van **sterke netwerkverbindingen** en om het **bouwen van communities waarin kennis, ervaringen en waarden worden gedeeld**. De NVZD vervult hierin een centrale rol als sparringpartner en verbinder: een platform waar bestuurders en partners elkaar ontmoeten, bevragen, scherp houden en samen groeien in hun rol binnen de complexe regionale context.

De NVZD als gids en verbinder in netwerk-governance: We ondersteunen bestuurders en toezichthouders om samen te werken over organisatie- en domeingrenzen heen in nieuwe dynamieken van governance, voortbouwend op *'Bestuurlijke Horizon 2030'*.

We versterken de dialoog tussen bestuurders, raden van toezicht, netwerkpartners en burgers over maatschappelijke opgaven, rollen en belangen, onder andere via dialoogtafels en inspirerende bijeenkomsten.

We bundelen en verspreiden best practices en handreikingen voor effectief samenwerken in regionale ecosystemen en **werken aan de publieke legitimatie** van de dilemma's en keuzes die dit met zich meebrengt.

“Het gezamenlijk verantwoordelijkheid voelen voor een maatschappelijke, vaak regionale opgave is echt een nieuwe dimensie in het vak van besturen.”

*Ronald Schmidt,
Voorzitter Raad van Bestuur bij Cordaan*



5. Community: groei en zichtbaarheid

De NVZD wil groeien. Wij willen meer zorgbestuurders bereiken en verenigen en de kracht laten ervaren van een lerende community waarin professionele ontwikkeling, peersupport, kennisdeling en zichtbaarheid centraal staan. Met een groter ledenaantal kunnen we de stem van zorgbestuurders krachtiger laten klinken in het maatschappelijke debat. Het vergroot de legitimiteit van ons vak voor publieke partijen, externe stakeholders en beleidsmakers. Hoe meer bestuurders zich verenigen, hoe meer we van elkaar kunnen leren en samen kunnen professionaliseren.

De NVZD biedt een herkenbaar en uitnodigend platform voor huidige én toekomstige zorgbestuurders. We stimuleren dat bestuurders met verschillende kennis en ervaring, van diverse origine en typen zorgorganisaties en in uiteenlopende fasen van hun loopbaan, elkaar ontmoeten en inspireren. Zo bouwen we aan een levendige vereniging die aantrekkelijk en waardevol is voor nieuwe leden en de bestaande achterban.

NVZD als ontmoetingspunt:

We bouwen een hybride netwerk – digitaal én fysiek – waarin bestuurders elkaar laagdrempelig vinden, ervaringen delen en actuele vraagstukken bespreken. Leden helpen elkaar groeien en floreren in hun leiderschap en voelen zich blijvend verbonden met de NVZD.

Zichtbare NVZD:

Met aansprekende en beeldende communicatie en een vernieuwd ledenplatform positioneren wij de NVZD als hét herkenbare centrum van verbinding, belangenbehartiging en kennis voor zorgbestuurders.

Groei in ledenaantal: Door onze community te versterken en onze zichtbaarheid te vergroten, trekken we nieuwe leden en nieuwe generaties leiders aan en zorgen we voor een brede, inclusieve, representatieve en toekomstbestendige vereniging voor zorgbestuurders in Nederland.

“Dit is de plek waar we van elkaar kunnen leren om het goede te doen.”

*Mariëtte Vos-Lambooy,
Lid Raad van Bestuur bij Topaz*



